



UnB | ADM

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MBA em Gestão de Pessoas do Setor Público

PAULO TOMINAGA

**POLÍTICAS DE APOIO À PATERNIDADE COMO PARTE DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS**

**Brasília – DF
2021**



UnB | ADM

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MBA em Gestão de Pessoas do Setor Público

PAULO TOMINAGA

POLÍTICAS DE APOIO À PATERNIDADE COMO PARTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS

Artigo apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Aprovado em 29 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Amélia de Paula Dias
Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof. Me. Gilmar dos Santos Marques
Examinador Externo (Centro Universitário de Brasília - UNICEUB)

Profa. Dra. Tatiane Paschoal
Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Brasília – DF
2021

Políticas de apoio à paternidade como parte da responsabilidade social nos órgãos públicos federais

Paulo Tominaga

Orientadora: Professora Dra. Maria Amélia de Paula Dias

Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar a percepção das pessoas sobre a inserção do equilíbrio trabalho-família dentro da sustentabilidade, em particular as políticas voltadas ao homem como apoio à primeira infância. Foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa, por meio de entrevistas de servidores das unidades que atuam com sustentabilidade e gestão de pessoas nos seguintes órgãos: Senado Federal, Câmara dos Deputados, STJ e TSE. Foram entrevistados também representantes do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos e de uma organização do Terceiro Setor. Após análise de conteúdo, os resultados mostram que as políticas de apoio à paternidade são consideradas importantes para os órgãos públicos federais, podendo contribuir para a equidade de gênero. Foram identificadas dificuldades à implantação das políticas de apoio à paternidade; e oportunidades de inovação com a atuação integrada das áreas de sustentabilidade e de gestão de pessoas em projetos relacionados ao equilíbrio trabalho-família.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Responsabilidade social. Equilíbrio trabalho-família. Paternidade. Equidade de gênero.

1. Introdução

A gestão de pessoas possui importância estratégica para todas as organizações. Quando são consideradas as políticas e práticas existentes nas empresas privadas e as possibilidades existentes no setor público, percebe-se a existência de pontos em comum e também abordagens diferentes. Um dos campos de pesquisa em que estas diferenças podem ser percebidas é o da qualidade de vida no trabalho e, em particular, a área denominada equilíbrio trabalho e família (BARHAM e VANALLI, 2012; HOLLANDA, 2018).

Outro âmbito de investigação que tem merecido atenção tanto nas empresas privadas como no setor público relaciona-se à sustentabilidade. Tendo evoluído de uma perspectiva puramente econômica, a sustentabilidade é vista hoje como um conceito mais amplo. Apesar da existência de diferentes conceituações, uma visão adotada atualmente apresenta a sustentabilidade como “a manutenção de um sistema ao longo do tempo, período que depende da adaptabilidade, diversidade, resiliência, equidade e interação entre os pilares econômico, ambiental, social e cultural” (SOUZA FILHO *et al.*, 2014).

Com base nos trabalhos de vários autores, Froehlich (2020, p. 71) explica que a sustentabilidade está

integrada ao conceito de desenvolvimento sustentável, que é definido como um processo de mudança no qual os recursos naturais, os investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais estão em harmonia e reforçam o potencial do presente e do futuro, com a finalidade de atender às necessidades e as aspirações humanas.

Neste sentido, pode-se falar que sustentabilidade possui três pilares: o econômico, o ambiental e o social, que devem ser incorporados nas estratégias organizacionais e definem o atual paradigma de sustentabilidade corporativa (FROEHLICH, 2020). Em linhas gerais, esses pilares podem ser traduzidos em eficiência econômica, equilíbrio do meio ambiente e equidade social.

O pilar social da sustentabilidade contempla a sociedade, considerada como um todo, incorporando a questão da responsabilidade social, mas também o compromisso com o desenvolvimento das pessoas que integram a organização, a promoção e o engajamento em projetos de cunho social e o apoio às comunidades locais ou regionais. Trata-se de um leque amplo, que contempla questões de nossa sociedade muitas vezes complexas, como a pobreza, os direitos humanos, problemas relacionados à violência, questões de saúde pública, a organização do trabalho e suas condições, que podem ser regulamentadas por meio de leis trabalhistas ou estatutos jurídicos específicos.

Na perspectiva de uma organização em particular, como uma empresa ou um órgão público, é possível considerar que o pilar social possui duas vertentes: interna, que diz respeito aos colaboradores da empresa ou organização; e externa, que se relaciona com a população que não faz parte diretamente da própria organização.

No âmbito das empresas privadas, há estudos que relacionam o conceito de sustentabilidade com práticas de gestão de pessoas (FROEHLICH, 2020). Por outro lado, no setor público não foram localizadas pesquisas com esta abordagem, apesar da existência de equipes específicas dedicadas à sustentabilidade em vários órgãos da Administração Pública. Em uma primeira abordagem ao tema, a leitura das normas que definem a estrutura organizacional de alguns órgãos públicos federais indica a existência de equipes distintas para lidar com sustentabilidade e para a gestão de pessoas. Há, aparentemente, pouca interação entre ambas, ao mesmo tempo que a denominação das unidades responsáveis pela sustentabilidade parece sinalizar que o foco dessas equipes seja primariamente o pilar ambiental (na Câmara dos

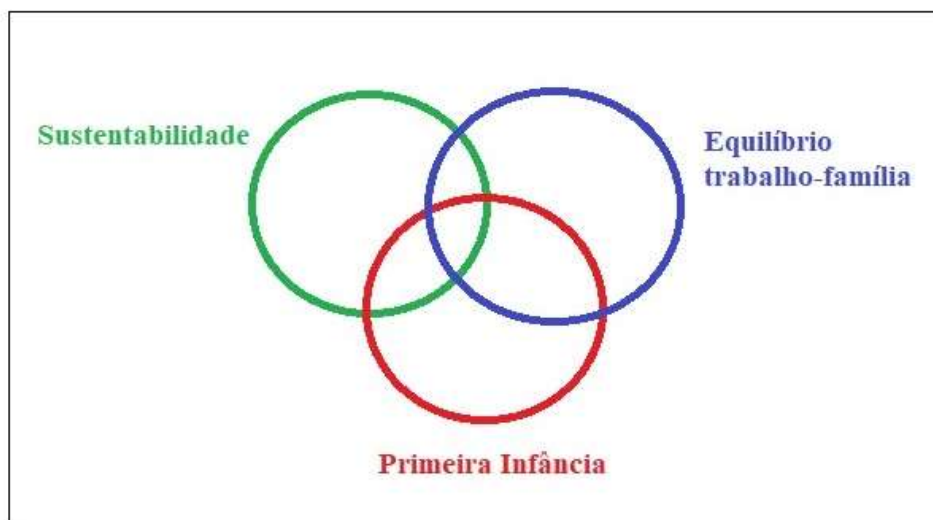
Deputados, a unidade que trata da sustentabilidade é a EcoCâmara; no Senado Federal, existe um núcleo denominado Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais).

Uma vez que o pilar social da sustentabilidade “visa ao desenvolvimento econômico aliado a uma melhoria significativa na qualidade de vida da população mundial”(FROEHLICH, 2020, p. 74), sendo a família o grupo social usualmente considerado como unidade básica da sociedade, há estudos que relacionam o desenvolvimento sustentável com diversos aspectos das famílias (RICHARDSON *et al.*, 2020), sendo a atenção às crianças uma das preocupações prioritárias.

Por sua vez, estudos relacionados à atenção e cuidados com as crianças são próprios da medicina, em suas especialidades de pediatria, neonatologia, psiquiatria e neurociência; e de outras áreas da saúde e do desenvolvimento humano, como a psicologia e a pedagogia. Em especial, a primeira infância é um importante foco de atenções e estudos, havendo amplo material disponível nesta seara. Uma das iniciativas promovidas no âmbito do Congresso Nacional voltado às discussões e divulgação de informações sobre o tema é a Semana de Valorização da Primeira Infância, promovida pelo Senado Federal desde 2007 por vários anos consecutivos. Em 2018, a comissão organizadora publicou um livro com uma retrospectiva das audiências realizadas (BARR, 2018), sendo esta uma referência útil para uma visão geral sobre o tema.

Verifica-se, assim, a existência de três áreas de conhecimento com maturidade em termos de pesquisas realizadas e disponibilidade de publicações, todas com interesse para as organizações públicas: sustentabilidade, equilíbrio trabalho-família e primeira infância. No entanto, as interseções dessas áreas com frequência apresentam lacunas, com necessidade de novas investigações que possam contribuir para a melhor compreensão de problemas de nossa sociedade. A Figura 1 procura representar estas áreas de conhecimento e a existência de interseções. As pesquisas bibliográficas preliminares indicaram a existência de um gap de pesquisa na interseção das três áreas.

Figura 1 - Sustentabilidade, equilíbrio trabalho-família e primeira infância



Fonte: Elaboração do autor.

O presente trabalho, situado na área de gestão de pessoas, decorre do fato de não terem sido localizadas publicações relacionando o pilar social da sustentabilidade a questões próprias do equilíbrio trabalho-família, especialmente quanto às necessidades próprias das crianças recém-nascidas e o apoio institucional à paternidade, no âmbito do Senado Federal. Também não foram localizadas publicações sobre o tema em outros órgãos da esfera federal.

2. Objetivo e justificativas

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar a percepção das pessoas sobre a inserção do equilíbrio trabalho-família dentro da sustentabilidade, em particular as políticas voltadas ao homem como apoio à primeira infância.

Objetivos específicos:

1. Identificar qual o entendimento sobre sustentabilidade do setor público e se os servidores percebem o equilíbrio de abordagens entre os três pilares clássicos de sustentabilidade;
2. Qual a percepção dos servidores sobre como o pilar social da sustentabilidade é tratado no setor público;
3. Qual a percepção da integração da sustentabilidade com a gestão de pessoas;
4. Qual a percepção sobre o equilíbrio trabalho-família e apoio aos pais (homens) de filhos pequenos (recém-nascidos).

A investigação se justifica, primeiro, pela possibilidade da interconexão teórica de três áreas tornando-se assim uma questão interdisciplinar (KOCKELMANS, 1979); segundo, pelas contribuições potenciais de fornecer subsídios à área de gestão de pessoas, no sentido de promover o equilíbrio trabalho-família e inserir a equidade de gênero nas políticas organizacionais.

3. Referencial teórico

Aqui será desenvolvida a base teórica para dar suporte à pesquisa. São apresentados os conceitos de sustentabilidade, discutidos alguns pontos relacionados a seu pilar social, analisada a sustentabilidade especificamente no contexto dos órgãos públicos, apresentados alguns aspectos de pesquisas sobre equilíbrio trabalho-família e, por fim, apresentados alguns aspectos relacionados à primeira infância e a importância da participação dos pais no processo de desenvolvimento de seus filhos.

3.1 Sustentabilidade

As transformações econômicas ocorridas após a Revolução Industrial e o surgimento de novas técnicas produtivas, gerando um crescente aumento na capacidade de produção em alguns países, proporcionaram ganhos e maiores comodidades à vida de vários grupos humanos. No entanto, trouxeram consigo efeitos indesejáveis e preocupações relacionadas ao crescente uso dos recursos naturais e seu eventual esgotamento. Questões como a concentração de riquezas, com a consequente desigualdade social; o desemprego; problemas nas relações entre as empresas e destas com a sociedade; e danos causados ao meio ambiente culminaram com alertas sobre riscos à subsistência. Tais fatores levaram ao surgimento de correntes de pensamentos e pesquisas diversas com o objetivo de se alcançar um novo modelo que permitisse aliar o desenvolvimento econômico e as inovações tecnológicas com uma melhor interação entre as pessoas e dessas com o meio ambiente (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

É neste contexto que, desde a década de 1980, a palavra sustentabilidade tem sido utilizada aliada principalmente ao significado de “sustentabilidade humana no planeta Terra” (ARRUDA *et al.*, 2017, p. 231). Conforme Claro *et al.* (2008), a definição mais difundida do conceito foi apresentada em 1987, fruto dos trabalhos da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Presidida pela Dra. Gro Harlem Brundtland, médica e mestre em Saúde Pública na Noruega, o conceito, então inovador, constou do documento denominado

“Nosso Futuro Comum”, nos seguintes termos: “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (ARRUDA *et al.*, 2017, p. 231).

Decorre diretamente dessa definição um dos princípios básicos de sustentabilidade, que é a visão de longo prazo, em razão da necessidade de se preservar os interesses das próximas gerações (CLARO *et al.*, 2008).

Desde a Comissão Brundtland, várias outras definições já foram propostas para o conceito de sustentabilidade. Apesar das diferenças, quando analisadas em detalhes verifica-se que há um ponto em comum nessas definições, que são as dimensões que a compõem (CLARO *et al.*, 2008). Trata-se de três dimensões, que se relacionam, designadas como os três pilares centrais da sustentabilidade. Esses pilares, também conhecidos pela expressão *triple bottom line*, utilizada pela primeira vez por John Elkington (ARRUDA *et al.*, 2017, p. 232), abarcam a dimensão econômica, a dimensão social e a ambiental, também designada como ecológica. O conceito é conhecido pela sigla 3P (People, Planet and Profit); que, na língua portuguesa, seria PPL (Pessoas, Planeta e Lucro), conforme Oliveira *et al.* (2012).

No que pese a existência de discursos que buscam associar práticas sustentáveis nas três dimensões a uma imagem positiva das empresas, Claro *et al.* (2008) constataram que as organizações têm dificuldade em vincular seus discursos e práticas a uma definição completa de sustentabilidade. Esses autores verificaram que, apesar dos esforços teóricos já empreendidos, na prática, entre os funcionários das empresas que se preocupam com questões de sustentabilidade, há falta de consenso sobre seu significado, o que leva a diferentes entendimentos que os indivíduos dessas empresas atribuem ao termo. Na pesquisa quantitativa dos autores mencionados, com uma amostra de 70 funcionários de duas empresas localizadas em Minas Gerais, verificou-se que apenas 33% dos entrevistados afirmaram que sustentabilidade envolve as dimensões econômica, ambiental e social. Os demais, ou seja, 67% dos respondentes, interpretam o termo de forma incompleta, prevalecendo a associação de sustentabilidade ao desempenho econômico das empresas (29% dos entrevistados). Deste modo, apesar da maioria dos funcionários já ter ouvido falar do termo sustentabilidade, a conclusão é de que não há um entendimento sobre o que o termo representa.

O resultado da pesquisa acima pode ser relacionado ao estudo teórico de Benedicto *et al.* (2020), que apresenta a sustentabilidade como um fenômeno multifacetário. Segundo esses autores, a maioria dos estudos empreendidos até o momento tratam as dimensões, conceitos e práticas sustentáveis de forma disciplinar e isolada. Após analisar os aspectos teóricos

envolvidos na abordagem disciplinar e suas limitações, concluem que seria mais promissor estudar o tema integrando conhecimentos oriundos de diversas áreas, promovendo, assim, a interdisciplinaridade na pesquisa. Deste modo, embora as dimensões não deixem de ser consideradas, pode-se entender que uma maior atenção às relações existentes entre elas deve estar presente. Considerando a necessidade de uma compreensão em todas as dimensões do conceito de sustentabilidade, por parte das pessoas que integram uma organização comprometida com as futuras gerações, a proposta de se adotar a interdisciplinaridade no estudo das questões práticas pode ser uma estratégia relevante.

De fato, a ONU definiu como objetivos do desenvolvimento sustentável 17 objetivos, que abrangem as diferentes áreas da existência humana, mostrando que a sustentabilidade requer, necessariamente, esforços em todas as áreas. São eles: a erradicação da pobreza (1), fome zero e agricultura sustentável (2), saúde e bem-estar (3), educação de qualidade (4), igualdade de gênero (5), água potável e saneamento (6), energia limpa e acessível (7), trabalho decente e crescimento econômico (8), indústria, inovação e infraestrutura (9), redução das desigualdades (10), cidades e comunidades sustentáveis (11), consumo e produção responsáveis (12), ação contra a mudança global do clima (13), vida na água (14), vida terrestre (15), paz, justiça e instituições eficazes (16), e parcerias e meios de implementação (17) (ARRUDA, 2017).

3.2 O Pilar Social

Nos 17 ODS é possível observar que vários se relacionam ao pilar social. Neste sentido, muitos pesquisadores têm trazido o esforço das organizações em melhorar sua responsabilidade social corporativa, no que tange as suas responsabilidades junto à sociedade e aos colaboradores, abrangendo os ODS 3, 5 e 8, principalmente. Ao encontro dessa vertente de pensamento, Sachs (*apud* FROEHLICH, 2020) destaca que o pilar social relaciona-se a um estilo de vida adequado não apenas ao momento atual, mas também ao futuro. Deste modo, busca-se o desenvolvimento econômico aliado a uma melhoria significativa na qualidade de vida da população mundial, que se traduz em maior equidade na distribuição de renda, melhorias na saúde, educação, oportunidades de emprego, etc. Deste modo, na perspectiva do pilar social da sustentabilidade, a empresa assume um papel de agente indutor no contexto da sustentabilidade, buscando melhorar aspectos concretos da qualidade de vida de seus próprios funcionários, bem como atuando externamente, junto às comunidades locais ou regionais.

No que tange à responsabilidade social e à sustentabilidade, Froehlich (2014) esclarece que há diferenças entre os conceitos. A responsabilidade social se refere à “valorização do ambiente onde as pessoas estão inseridas nas organizações, suas opiniões e anseios, respeito pelos direitos e individualidade de cada um, contribuindo para o progresso das empresas e para melhorias nos relacionamentos com os *stakeholders*”. Por sua vez, o pilar social da sustentabilidade possui um conceito mais amplo: compreende “um conjunto de elementos e características focados na sobrevivência e bem-estar de uma sociedade visando à preservação do bem comum”. Segundo a autora, entende-se que a responsabilidade corporativa evoluiu para uma ação de estratégia social de natureza sustentável.

No âmbito das empresas privadas, há pesquisas sobre o pilar social da sustentabilidade, sendo o trabalho de Froehlich (2020) um exemplo bastante esclarecedor de como as ações são estruturadas. A autora estudou ações sociais por meio de um estudo de caso qualitativo e descritivo, tendo selecionado uma empresa do segmento químico, cuja matriz está situada na Região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. A autora conclui que as ações sociais identificadas buscam “complementar e contribuir para consolidação das estratégias de sustentabilidade da organização” (FROEHLICH, 2020, p. 85).

3.3 Sustentabilidade no Setor Público

Observando os resultados da pesquisa de Froehlich (2020) descritos para a iniciativa privada, percebe-se que parte das ações citadas, especialmente as que dizem respeito ao Desenvolvimento Organizacional, correspondem no âmbito dos órgãos públicos a atividades de desenvolvimento e capacitação, promovidas ou apoiadas pela área de gestão de pessoas. Este ponto parece ser relevante, pois a busca empreendida por artigos relacionados à sustentabilidade no setor público durante a elaboração do presente trabalho revelou um foco bastante forte no pilar ambiental, não sendo localizadas publicações recentes relacionadas a pesquisas no contexto do pilar social da sustentabilidade no setor público.

Tendo como foco o setor público brasileiro e as instituições públicas de ensino, Marcuz Junior *et al.* (2020) realizaram uma pesquisa sobre o tema sustentabilidade, levando em consideração publicações de periódicos nacionais no período de janeiro de 2010 a setembro de 2019, com a finalidade de analisar o desenvolvimento de pesquisas acerca de sustentabilidade no setor público, identificando as principais características dos trabalhos publicados. O resultado mais relevante, para os fins do presente trabalho, diz respeito à classificação dos artigos localizados, por temas. Os autores consideraram inicialmente os eixos temáticos

prioritários estabelecidos pela Portaria nº 510/2002, do Ministério do Meio Ambiente, que instituiu o programa governamental A3P, que visa promover a inserção de princípios e práticas de sustentabilidade socioambiental no âmbito da Administração Pública. Os eixos são os seguintes: I) Uso racional dos recursos naturais e bens públicos; II) Gestão adequada dos resíduos gerados; III) Qualidade de vida no ambiente de trabalho; IV) Sensibilização e capacitação dos servidores; V) Licitações sustentáveis e VI) Construções sustentáveis.

Observa-se que o pilar social, com foco no público interno (servidores dos órgãos públicos), encontra-se claramente previsto no eixo “qualidade de vida no ambiente de trabalho”, constando também, indiretamente, em outros eixos.

No entanto, após analisar o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA), proposto pelo Tribunal de Contas da União, os autores optaram por uma classificação dos artigos por temas com maior aderência aos eixos temáticos do IASA. Esses, por sua vez, possuem foco mais destacado no pilar ambiental, havendo referência às questões próprias do pilar social, diretamente, apenas no que tange ao “atendimento a requisitos de acessibilidade”. Deste modo, como resultado prático, observa-se que há, aparentemente, uma maior atenção ao pilar ambiental da sustentabilidade, ficando o pilar social relativamente ofuscado nas pesquisas localizadas no âmbito do Setor Público.

3.4 Equilíbrio trabalho e família

Ao considerar o pilar social da sustentabilidade em uma organização, observa-se que é possível considerar dois âmbitos distintos, mas relacionados: o interno, voltado para as pessoas que integram a organização; e o externo, cujo foco usualmente são as comunidades locais ou regionais. Como a visão de longo prazo é um princípio fundamental da sustentabilidade, sempre que possível deve-se considerar as implicações existentes não apenas para grupos próximos e restritos de pessoas, mas para a sociedade, como um todo.

Como consta da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), programa do Ministério do Meio Ambiente já citado anteriormente, que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade, um dos eixos prioritários é o da qualidade de vida no trabalho. Neste contexto, uma área de pesquisa relevante que pode trazer contribuições ao pilar social de uma organização é a do equilíbrio trabalho e família.

Pesquisas nesse campo ganharam importância no Brasil particularmente a partir da década de 1970. Até a década anterior, como destacam Barham e Vanalli (2012), as

necessidades dos trabalhadores que precisavam conciliar obrigações decorrentes de seus empregos com demandas de sua família não eram objeto de estudos. Como regra, o universo do trabalho remunerado, externo ao lar, competia ao homem, enquanto a mulher assumia o papel praticamente exclusivo de atender às demandas do lar. Homem e mulher desempenhavam, deste modo, papéis únicos. As mudanças neste cenário ocorrem sobretudo a partir de 1970, com uma participação maior das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, principalmente na região Sudeste, como fruto de modificações nos valores sociais do trabalho feminino e da aceleração do processo de desenvolvimento econômico, criando mais vagas no mercado de trabalho. Com isso, há mudanças nos papéis desempenhados por homens e mulheres, com forte impacto para ambos na interação entre os cônjuges, na família e na esfera laboral, em um novo contexto que implica no envolvimento de cada pessoa em papéis múltiplos, requerendo assim o equilíbrio de responsabilidades relacionadas com o âmbito do trabalho e o familiar (BARHAM e VANALLI, 2012).

A maior participação da mulher no mercado de trabalho, por sua vez, trouxe consigo demandas específicas relacionadas a um maior apoio da sociedade (por meio de leis), bem como de empresas e órgãos públicos (por meio de políticas e práticas de gestão), como forma de proteção à primeira infância. Uma vez que a gestação e os primeiros meses de vida são fases críticas para o desenvolvimento saudável das crianças, o tema das licenças maternidade, paternidade e parental são frequentemente objeto de pesquisas, tanto no Brasil como em outros países (ALMEIDA, PEREDA e FERREIRA, 2016; OLIVEIRA, 2020). Neste contexto, também recebem atenção políticas relacionadas ao retorno gradual ao trabalho, após períodos de afastamento em razão do nascimento de um novo filho, incluindo a flexibilização de horários e outros mecanismos que proporcionem benefícios à sociedade, como, por exemplo, o incentivo e apoio à prática da amamentação.

Tendo em vista aspectos diretamente relacionados às questões biológicas, constata-se que o foco dessas políticas e práticas concentra-se, geralmente, na mulher. Embora tenhamos tido uma crescente participação feminina no mundo laboral, ainda parece haver pouca atenção e incentivo ao papel do homem no âmbito familiar. Uma hipótese, como possível explicação para esta lacuna, seria a cultura, ainda predominante, de considerar que o universo masculino é restrito praticamente ao mundo do trabalho, não sendo necessário dar-lhe apoio, por exemplo, no que diz respeito aos cuidados relacionados à primeira infância, apesar de ser cada vez maior a compreensão da importância do papel do pai no desenvolvimento saudável de seus filhos, particularmente nos primeiros meses de vida (PICCININI *et al.*, 2012).

Tanto em termos de cultura e políticas organizacionais como para análises no nível individual, o campo de pesquisa trabalho-família destaca-se e “tem ganhado cada vez mais espaço no meio acadêmico em geral”, sendo reconhecido “como uma especialidade multidisciplinar importante” (HOLLANDA, 2018, p. 1). Apesar de existir ampla e crescente literatura em termos internacionais, a produção empírica nacional em trabalho-família ainda é incipiente e usualmente possui como foco apenas os conflitos entre os dois âmbitos, praticamente desconsiderando as influências positivas e possibilidades de enriquecimento do âmbito familiar em relação ao universo laboral. Conforme levantamento de publicações sobre o tema realizado entre 2000 e 2015, em bases de dados de 32 periódicos brasileiros das áreas de Psicologia e Administração, ainda há poucos artigos publicados no Brasil, indicando um descompasso e necessidade de maior atenção ao tema em nossas organizações (HOLLANDA, 2018).

Embora as pesquisas no Brasil ainda sejam em número reduzido, há resultados que podem ajudar a compreender alguns aspectos da realidade dos órgãos públicos e sinalizar possibilidades de ações futuras. É nesse sentido que a pesquisa de Oliveira *et al.* (2013) mostra-se relevante. Nesse trabalho, foram analisados antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família, sendo constatada a importância de se equacionar o dilema entre o curto e o longo prazo, sendo esta uma questão crucial para as organizações. Caso adote um excessivo foco no desempenho a curto prazo, a empresa tende a adotar medidas que ampliem a pressão sobre seus funcionários, intensificando conflitos entre trabalho e família. Agindo assim, ficam expostas a riscos de menor desempenho e perda de empregados, colocam em risco resultados a longo prazo, pois essa pressão parece estar relacionada a um menor comprometimento do trabalhador e sua tendência a sair da organização ou da equipe em que se encontra.

Estas observações podem ser diretamente relacionadas ao princípio fundamental da sustentabilidade, que é a primazia da visão de longo prazo em relação às soluções imediatas.

Por sua vez, neste contexto, um resultado pontual que se destaca na pesquisa citada é que as políticas de apoio ao cuidado com dependentes, tais como eram oferecidas aos funcionários no cenário analisado, com foco apenas em benefícios de ordem financeira (auxílio-creche, auxílio-educação e planos de saúde e odontológico extensivos aos dependentes), revelaram-se insuficientes quando a pressão vivida pelo trabalhador é de outra ordem, sendo a falta de tempo um fator indicado pelas autoras como possível explicação, que precisaria ser melhor investigado em trabalhos futuros. Em outras palavras, políticas e iniciativas voltadas a uma diminuição na carga horária demandada dos funcionários, em momentos críticos onde a

atenção ao âmbito familiar é maior (como, por exemplo, após o nascimento de um filho), parecem ser promissoras como elementos de diminuição dos conflitos trabalho e família. Estas abordagens vão ao encontro dos ODS 3 e 5, à medida que prezam pelo bem-estar no trabalho e podem ser ferramentas para propiciar mais igualdade de oportunidades de gênero, já que é muito comum que o nascimento dos filhos sobrecarregue muito mais as mulheres.

3.5 Atenção à Primeira Infância

Assim o tema do equilíbrio trabalho e família ganha especial interesse a partir do momento em que aumenta significativamente a participação da mulher no mercado de trabalho, havendo a necessidade do homem e da mulher assumirem múltiplos papéis, com responsabilidades tanto no âmbito do lar como do trabalho externo, remunerado. Desde então, percebe-se uma crescente e importante atenção e apoio à participação das mulheres no mundo do trabalho. A meta 5.4 do ODS 5 trata especificamente da promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família.

Embora o fortalecimento da participação da mulher no universo laboral seja um aspecto positivo no contexto atual, há situações nas quais a maior disponibilidade da mãe para exercer atividades fora do lar implica na correspondente necessidade do pai em estar mais disponível para atender às demandas do lar. De modo particular, isso é constatado em períodos que demandam mais tempo e energia da família, como ocorre por ocasião do nascimento de um novo filho.

Quando se adota a perspectiva da sustentabilidade em seu pilar social percebe-se que a atenção devida pelos pais em relação aos cuidados com uma criança recém-nascida e durante a primeira infância deve ser considerado não como mero uso do tempo da pessoa interessada para fins particulares (como poderia ser afastar-se do trabalho para uma viagem à praia ou praticar esportes recreativos com amigos), mas como uma ação concreta prestada pelos pais no exercício da formação de uma nova pessoa, elemento fundamental para a existência da sociedade e protagonista do que, hoje, denomina-se “futura geração”. Assim sendo, apoiar as mães e os pais em sua missão de cuidar e educar seus filhos pode ser visto como parte da responsabilidade social da organização na qual estas pessoas estão inseridas como trabalhadores ou servidores públicos.

No que diz respeito à primeira infância, os conhecimentos médicos e científicos atuais trazem grande número de evidências sobre a importância desta fase na formação das pessoas – e, como consequência, no futuro da sociedade, incluindo questões sociais como a violência.

Neste sentido, Corrêa Filho e Didonet (2008) destacam que desde pouco tempo após a concepção já se formam, no cérebro, as estruturas básicas da afetividade, da socialização e da inteligência. No momento do nascimento, o número de neurônios no cérebro já está completo, sendo seu aumento ocasionado pelos bilhões de conexões que são formadas entre as células nervosas a partir do nascimento. Essas conexões, por sua vez, surgem em resposta aos estímulos proporcionados ao bebê. Se houver pouca estimulação, haverá menos desenvolvimento. Uma vez que o número de sinapses está diretamente relacionado à inteligência, quanto mais estímulos adequados, melhor será o desenvolvimento da pessoa. Segundo esses autores, vários estudos “demonstram a importância do período de vida intrauterina e dos primeiros seis anos de vida, tanto para a formação da inteligência quanto da afetividade e da socialização da pessoa” (CORRÊA FILHO e DIDONET, 2008, p. 1).

3.6 A importância do pai no contexto atual

Como já mencionado, pode-se entender na meta 5.4 do ODS 5 a necessidade de evidenciar o papel do pai para a promoção da igualdade de gênero no trabalho. Dessa forma, com a finalidade de proporcionar meios para que uma criança pequena e sua mãe sejam adequadamente atendidas, apoiar a participação do pai, dando-lhe condições para exercer a desejável “responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família” (ODS 5, meta 5.4), pode ser visto como parte do pilar social da sustentabilidade do órgão público no qual este pai trabalha.

Por outro lado, embora existam notórias diferenças nos papéis e cuidados que podem ser exercidos pelo homem e pela mulher em relação a um filho recém-nascido, havendo reconhecido protagonismo da mãe em determinados contextos, como no que diz respeito à amamentação e formação do vínculo primário, deve-se destacar que pesquisas recentes indicam relevantes benefícios no envolvimento paterno, especialmente até os três meses de vida do bebê. Neste sentido, Piccinini *et al.* (2012) entrevistaram 38 pais primíparos (primeiro filho), tendo-se concluído que, embora houvesse envolvimento dos pais nas atividades de cuidado, consideraram que sua participação estava aquém da ideal em função das restrições impostas pelo trabalho. Os resultados indicam um aumento no envolvimento paterno, bem como para a necessidade de apoio aos pais, no momento do nascimento e primeiros meses de vida do primeiro filho (PICCININI *et al.*, 2012).

Campana *et al.* (2019) investigaram a parentalidade contemporânea, com base no conceito de Winnicott de preocupação materna primária. Em seu trabalho, as autoras concluem

com a proposta de que, contemporaneamente, se fale em “preocupação parental primária”. As autoras consideram apenas como uma possibilidade, e não mais como premissa, que a mulher sustenta o bebê e o homem oferece sustentação à díade mãe-bebê; e acrescentam que pai e mãe podem estar lado a lado, em uma sustentação mútua, oferecendo holding ao bebê (CAMPANA *et al.* 2019).

Como já indicado, o apoio do pai não se dá unicamente ao bebê, mas estende-se à mãe. Neste contexto, Martins *et al.* (2015) analisaram, em Portugal, o sofrimento das mães no regresso ao trabalho, após a licença parental. Os autores concluem que o momento do regresso ao trabalho é especialmente crítico na transição para a parentalidade, causando sofrimento nas mães, que se angustiam por terem que se afastar de seus filhos muito pequenos, perturbando toda a dinâmica familiar. Constitui-se, por isso, um desafio para a resiliência das mulheres e suas famílias, podendo em certos casos demandar auxílio profissional. Um ponto que merece destaque é que, nos casos analisados, há menos sofrimento das mães quando há condições laborais facilitadas. O apoio por parte dos pais pode ser visto como um fator relevante para a diminuição do sofrimento das mães.

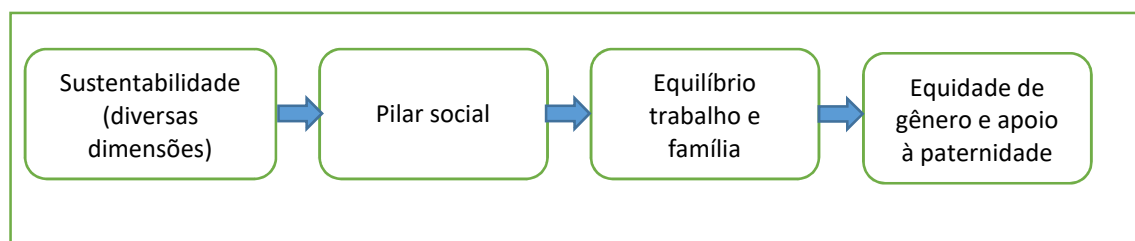
4. Procedimentos metodológicos

Pelo caráter evidenciado na lacuna de pesquisa, o trabalho claramente se caracteriza como exploratório por buscar informações sobre o tema, visando à caracterização do problema, sua classificação, contextualização e definição (GODOY, 1995).

4.1 Abordagem e instrumento de pesquisa

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa à medida que buscou identificar e aprofundar o tema por meio de entrevistas pessoais (GODOY, 1995). Como instrumento de pesquisa, contou com um roteiro, elaborado a partir de questões evidenciadas no referencial teórico. As informações que se buscou levantar relacionam-se com a sequência de ideias e conceitos indicada na Figura 2.

Figura 2 - Concepção teórica da pesquisa.



Fonte: Elaboração do autor

O roteiro foi elaborado tendo em vista os objetivos do trabalho, que foram transformados em categorias de análise das entrevistas. O roteiro elaborado encontra-se no Quadro 1:

Quadro 1 - Objetivos, categorias e roteiro de pesquisa

Objetivos/Categorias	Questões a serem investigadas	Perguntas do roteiro
Sustentabilidade no Setor Público	Qual a concepção das pessoas entrevistadas sobre sustentabilidade?	Sustentabilidade é uma palavra bastante utilizada atualmente. Ela pode ser interpretada de diferentes formas. O que você entende por sustentabilidade?
	No Setor Público, os três pilares (econômico, social e ambiental) possuem igual relevância ou há prevalência de algum deles?	Considera que no conceito de sustentabilidade há algum aspecto (alguma dimensão) mais relevante para o setor público?
		Em relação à sustentabilidade, há normas e programas que tratam do tema no âmbito da Administração Pública. Você destacaria alguma norma ou programa, em especial, em relação ao órgão em que atua? Alguma possui maior influência nas questões relacionadas à sustentabilidade?
Pilar Social da Sustentabilidade	Há o entendimento de que sustentabilidade inclui, em seu conceito, a dimensão social?	Em relação à responsabilidade social do órgão em que atua, existem ações em curso ou planejadas (ex: coleta e distribuição de alimentos, roupas, cobertores, etc)?
		Nas ações sociais, há envolvimento institucional do setor de sustentabilidade ou de gestão de pessoas? Algum desses setores participa da organização dessas ações?
		Há ações relacionadas à responsabilidade social com foco no público interno (apoio aos próprios servidores do órgão)?
Sustentabilidade e Gestão de Pessoas	Existe, no Setor Público, integração entre as equipes de sustentabilidade e gestão de pessoas?	Costumam ocorrer interações entre as equipes que atuam com sustentabilidade no órgão e a área de gestão de pessoas?
Equilíbrio trabalho-família e apoio aos pais (homens) de filhos pequenos (recém-nascidos)	Qual a percepção das pessoas sobre a importância do equilíbrio trabalho-família para a qualidade de vida no trabalho, especialmente por ocasião do nascimento de um novo filho?	O equilíbrio trabalho e família é um desafio para todos, especialmente em alguns momentos mais delicados, como o nascimento de um novo filho. Há medidas já estabelecidas em lei, como a licença maternidade e a licença paternidade. Além dessas medidas previstas na legislação, saberia informar se há algum programa ou ação institucional, para facilitar à mãe ou ao pai o desempenho de suas obrigações, no âmbito do lar?
	As pessoas entendem que o apoio da organização ao pai de um recém-nascido pode contribuir para a equidade de gênero (Meta 5.4)?	Você entende que há necessidades, voltadas ao bom desenvolvimento das crianças recém-nascidas, que devam ser desempenhadas especificamente pelos pais (homens)? Considera que poderiam ser implementadas ações especificamente de apoio aos pais, neste sentido?

		<p>Já existem programas que propiciam às mães uma dedicação de tempo maior a seus filhos como apoio e incentivo à amamentação. No Senado Federal, há uma redução na jornada de trabalho para a mãe por até 24 meses após o nascimento da criança (o que corresponde ao período recomendado para amamentação). Considera que a implementação de algum apoio semelhante, com adaptações, com foco no pai, poderia ser uma ação benéfica às futuras gerações?</p> <p>Será que políticas de apoio à paternidade podem contribuir para a equidade de gênero (maior igualdade de oportunidades para homens e mulheres, de fato, em todos os âmbitos)?</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial bibliográfico.

4.2 Público-alvo – População e amostra

Para a pesquisa, foram selecionados órgãos públicos da esfera federal em Brasília, por identificar-se uma similaridade com o Senado Federal. Nestes órgãos, foram selecionadas, a princípio, pessoas que trabalham nas áreas de sustentabilidade e de Gestão de Pessoas, por se entender que seriam aquelas com mais informações sobre as políticas e práticas atuais dos órgãos. A seleção se deu também pela disponibilidade e facilidade de acesso a essas pessoas.

Inicialmente, foram escolhidos o Senado Federal, a Câmara dos Deputados e o Superior Tribunal de Justiça. No âmbito do Poder Executivo, houve contatos com representantes da área responsável pela gestão de pessoas, no Ministério da Economia, ocasião em que foi recebida a sugestão de se entrevistar pessoas do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, em razão da existência, na Secretaria Nacional da Família, de um departamento com foco precisamente em equilíbrio trabalho-família.

Em razão de sugestões preliminares recebidas de servidores da Câmara dos Deputados e da Secretaria Nacional da Família, foi possível entrevistar uma pessoa de uma entidade do Terceiro Setor cujo foco de atuação está em políticas públicas voltadas para famílias, denominada “Family Talk”. Trata-se de uma organização brasileira, vinculada à *International Federation for Family Development* (IFFD), entidade que congrega mais de 200 associações em 66 países e possui status consultivo geral na ONU.

Ao final da entrevista realizada com uma pessoa do STJ, responsável pela área de sustentabilidade do órgão, houve a sugestão de que fosse ouvida, na presente entrevista, a pessoa responsável pela gestão de pessoas no Tribunal Superior Eleitoral.

Todas as sugestões para ouvir novas pessoas foram acatadas, sendo, portanto, incluídas as seguintes organizações: Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos; Family Talks; e Tribunal Superior Eleitoral.

Ao final, foram realizadas 9 reuniões para entrevistar, ao todo, 13 pessoas. O tempo médio das entrevistas foi de 42 minutos. Algumas pessoas contactadas para serem ouvidas sugeriram participar das entrevistas na companhia de colegas de sua equipe ou com os quais usualmente atuam, e assim foi realizado. Para preservar a identidade dos entrevistados e facilitar as referências às falas transcritas no presente trabalho, foram denominados conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Lista dos órgãos entrevistados

Denominação	Órgão	Área
SF-GP1	Senado Federal	Gestão de Pessoas - QVT
SF-GP2	Senado Federal	Gestão de Pessoas - Direção
SF-SUST1	Senado Federal	Sustentabilidade
CD-GP1	Câmara dos Deputados	Gestão de Pessoas - QVT
CD-GP2	Câmara dos Deputados	Gestão de Pessoas - Direção
CD-SUST1	Câmara dos Deputados	Sustentabilidade
CD-SUST2	Câmara dos Deputados	Sustentabilidade
CD-SUST3	Câmara dos Deputados	Sustentabilidade
MMFDH1	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos	Equilíbrio Trabalho e Família
MMFDH2	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos	Equilíbrio Trabalho e Família
FTalk	Terceiro Setor - Family Talk	Sustentabilidade e família
STJ1	Superior Tribunal de Justiça (STJ)	Sustentabilidade
STE1	Superior Tribunal Eleitoral (STE)	Gestão de Pessoas - Direção

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa.

4.3 Método de análise dos resultados

As entrevistas foram gravadas e depois analisadas conforme a análise de conteúdo (ROSSI *et al.*, 2014). Foram feitas categorias de análise e um resumo dos pontos concordantes e discordantes. As categorias identificadas constam do roteiro (Quadro 1), já apresentado no item 4.1.

5. Resultados e análise

Os resultados são apresentados nesta parte do trabalho, conforme categorização elaborada no momento da elaboração do roteiro das entrevistas: 1) entendimento do conceito

de sustentabilidade no Setor Público; 2) compreensão do pilar social da sustentabilidade nos órgãos federais selecionados; 3) relação atualmente existente entre as áreas de sustentabilidade e de gestão de pessoas; e, por fim, 4) equilíbrio trabalho-família e, especificamente, o apoio organizacional à paternidade.

Após a análise de conteúdo, conforme categorização prevista, foram agrupadas informações relativas a dois outros tópicos, surgidos espontaneamente em diversas entrevistas e que, pela convergência observada, precisam ser destacados neste trabalho: a pertinência de se tratar do tema equilíbrio trabalho-família em cursos de formação gerencial realizados nos órgãos públicos federais; e os desafios para implantação de mecanismos de apoio à paternidade no Setor Público.

5.1 Sustentabilidade no Setor Público: entendimento do conceito

O primeiro ponto que se destaca na análise das entrevistas é a diferente percepção sobre o conceito de sustentabilidade, em termos abstratos, quando a questão é apresentada a integrantes de equipes que são responsáveis por implementar e acompanhar ações de sustentabilidade nos órgãos públicos; e quando é apresentada a servidores que atuam nas unidades responsáveis pela gestão de pessoas.

Certamente por ser o objeto de trabalho do primeiro grupo, esse possui uma visão estruturada sobre o tema, tendo claro os três pilares tradicionais: econômico, social e ambiental. A seguinte fala, do Coordenador do Núcleo de Ações Socioambientais do Senado Federal, pode ser indicado como exemplo significativo a esse respeito:

Sustentabilidade em sua implementação institucional envolve os três pilares clássicos da sustentabilidade. Ambiental. Normalmente as pessoas fazem essa vinculação de forma mais simples, ligam a sustentabilidade com o verde, mas não é só esse aspecto, não é só respeito ao meio ambiente. O meio ambiente está no centro dessa preocupação; no entanto, existem outros dois aspectos que são fundamentais, que levam em conta o aspecto social, que é um desses outros pilares, além do aspecto econômico, que diz respeito à racionalidade e eficiência no uso de todos os recursos institucionais disponíveis.

(SF-SUST1)

Na mesma linha está o posicionamento da equipe responsável pela sustentabilidade no âmbito da Câmara dos Deputados:

Visão bem ampla, mais ampla do que normalmente é trabalhado. No mínimo, com o tripé, ambiental, social e econômico.

(CD-SUST1)

De igual modo, no âmbito do Superior Tribunal de Justiça o conceito não apenas é visto de modo amplo, em suas várias dimensões, mas se destaca que a compreensão de todas as dimensões envolvidas não é algo simples no Setor Público:

A tua pergunta representa um grande desafio para a Administração Pública, que é justamente a conceituação de sustentabilidade.

(...)

Quando você escuta o termo sustentabilidade, você direciona a sua conceituação como se tivesse apenas um prisma, como se a sustentabilidade tivesse apenas o prisma ambiental. Quando você fala sustentabilidade, vem sustentabilidade ambiental ao seu ouvido, imediatamente. E a coisa não é bem assim.

(STJ1)

E, após citar diversos autores, é dado prosseguimento ao raciocínio com o seguinte esclarecimento:

A sustentabilidade não é apenas unidimensional, nem tridimensional, como o Relatório Brundtland trouxe lá em 1987 para a gente. Ela tem várias dimensões. A gente procura, dentro do Judiciário, isso eu posso te trazer assim com certeza em razão até dos próprios normativos, inclusive o mais recente, que foi aprovado na semana passada, que foi uma atualização da Resolução 201, que traz a política de sustentabilidade do Poder Judiciário, ele já traz a dimensão cultural, a dimensão ética, jurídico-política, trazida pelo Professor Juarez Freitas, então, a gente procura mostrar para nosso corpo funcional que a sustentabilidade não tem uma perna só: são várias dimensões, são vários olhares, e esses olhares não podem ser separados.

(STJ1)

A necessidade de uma visão integrada de todas as dimensões da sustentabilidade foi destacada na entrevista com a representante do STJ. Ela frisou que, no Judiciário, busca-se trazer todas as dimensões explícitas nos normativos por eles elaborados:

Quando você fala em sustentabilidade e você olha para esses prismas, eles são como os ODS, eles são indivisíveis e integrados. Você não consegue olhar para a questão econômica, independente da questão social, da ambiental, da cultural, da social. Essas dimensões todas se conversam.

(...)

A gente tem procurado trazer essas dimensões, todas, já no escopo de nossos normativos, mostrando toda essa plasticidade, toda essa amplitude do termo.

(STJ1)

No âmbito do Poder Executivo, a posição declarada nas entrevistas realizadas no Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos seguiu rumos semelhantes ao que foi

traçado pelas equipes relacionadas à sustentabilidade no Poder Legislativo e no Judiciário. Houve, porém, um item novo, que diz respeito à sustentabilidade das relações humanas:

A primeira coisa que vem à mente da maior parte dos servidores é uma visão de desenvolvimento sustentável, que muito tem sido falado em razão dos ODS: o desenvolvimento do ponto de vista econômico, social, envolvida a questão ambiental, também; mas ampliando da sustentabilidade não só ambiental, mas também social e econômica. Agora, na Secretaria, a gente já tem uma visão ampliada, de que a sustentabilidade também passa pela questão da sustentabilidade das relações humanas e, no nosso escopo, relações familiares.

(MMFDH2)

Há uma singularidade em relação a esta nova dimensão indicada pelo MMFDH, pois a sustentabilidade das relações humanas não havia sido citada por nenhuma outra pessoa, de modo explícito. Ao mesmo tempo em que é possível considerar que as “relações humanas” encontram-se inseridas na dimensão social, por sua própria definição, ter este elemento destacado como eixo das considerações parece ser apropriado, sobretudo em contextos específicos, como é o caso da família. Ter estas considerações presentes pode ajudar na reflexão a respeito da importância do pai para o bem-estar de seu filho, tendo sido a constituição do vínculo pai-filho um aspecto relevante, na percepção de uma das pessoas entrevistadas (SF-GP2), como será visto no item 5.4.

Por sua vez, para as equipes que atuam na gestão de pessoas, de modo geral existe uma percepção de senso comum, na qual sustentabilidade relaciona-se à visão de longo prazo de uma organização e, de certa forma, da própria vida do ser humano no planeta Terra. Neste sentido, a seguinte fala:

É um conjunto de situações que a gente busca garantir para continuar vivendo, para o planeta continuar vivendo e, conseqüentemente, a gente. Envolve questões de respeito à natureza e respeito ao meio ambiente.

(SF-GP1)

(Sustentabilidade diz respeito a algo) que consiga se manter ao longo do tempo, suprimindo suas próprias necessidades.

(CD-GP2)

Quanto ao equilíbrio ou não dos três pilares clássicos da sustentabilidade no setor público, as entrevistas indicam que existe a percepção de uma prevalência das questões ambientais no que tange à visão dos servidores sobre sustentabilidade, de modo geral. As seguintes falas ilustram esta constatação:

Normalmente as pessoas fazem essa vinculação de forma mais simples, ligam a sustentabilidade com o verde, mas não é só esse aspecto, não é só respeito ao meio ambiente

(SF-SUST1)

Quando você escuta o termo sustentabilidade, você direciona a sua conceituação como se tivesse apenas um prisma, como se a sustentabilidade tivesse apenas o prisma ambiental. Quando você fala sustentabilidade, vem sustentabilidade ambiental ao seu ouvido, imediatamente. E a coisa não é bem assim.

(STJ1)

Algumas falas, especialmente em relação à Câmara dos Deputados, sinalizam que esta prevalência do pilar ambiental, no setor público, pode se dar em razão de dois fatores: a própria origem das equipes responsáveis pelas ações e monitoramento da sustentabilidade está estreitamente relacionada às questões ambientais (no caso da Câmara, isso se reflete inclusive no nome “EcoCâmara”); e uma forte influência por parte do Tribunal de Contas da União, especialmente por meio do Acórdão 1056/2017-TCU-Plenário, que instituiu o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA). Este índice, embora considere alguns pontos relacionados à dimensão social, na prática, tende a dar foco ao pilar ambiental para a sustentabilidade no setor público. Há falas que indicam ser frequente a associação das palavras “sustentabilidade” e “ambiental” no âmbito do TCU, sendo esta uma união talvez inconsciente, que revele a prevalência da dimensão ambiental no conceito de sustentabilidade adotado pelo Tribunal de Contas da União:

Um ponto que eu sempre bato com o Tribunal de Contas da União. Ele sempre fala sustentabilidade ambiental. Quando ele fala em sustentabilidade, em vários acórdãos que são paradigmáticos, eles falam em sustentabilidade ambiental.

(...)

Há necessidade de se ampliar o termo!

(STJ1)

Este fato, dada a relevância das recomendações do TCU para os gestores da esfera federal, sem dúvida tem o potencial de influenciar na visão do tema nos órgãos que integram a Administração Pública. Percebe-se que este fator é mais forte no Legislativo e no Executivo, ao passo que, no Judiciário, possivelmente em razão de normas próprias editadas pelo Conselho Nacional de Justiça e pelos tribunais superiores, o tema possa ser visto de modo diferente.

A constatação de que, de modo geral, há uma prevalência da dimensão social no conceito de sustentabilidade não se restringe, no entanto, ao Setor Público. Também é essa a percepção da entidade do Terceiro Setor que foi entrevistada, a Family Talks. Quando foi seu representante foi indagado sobre o conceito de sustentabilidade, a resposta foi neste sentido:

Pelo que costuma ser mais debatido, pela opinião pública, (sustentabilidade) é um conceito imediatamente ambiental, relaciona-se ao meio ambiente; porém, em função de estudos sobre o tema, sabemos que sustentabilidade envolve o pilar social, onde aí entram as pessoas.

Mas o pilar social tem muito menos atenção. Esse conhecimento eu tenho não por estar na opinião pública, mas por estudos e por estar em contato com o tema.

(...)

A sigla ESG (envolve várias dimensões), mas ainda continua com um viés muito forte no que diz respeito ao pilar ambiental. Eu brinco que na sigla há um “E” bem grande, um “s” pequeno e um “g” menor ainda.

(FTalks)

5.2 Pilar Social da Sustentabilidade

Constatou-se uma diferença no que diz respeito aos órgãos do Poder Legislativo (Senado Federal e Câmara dos Deputados) e os órgãos do Poder Judiciário. Tanto no Senado Federal como na Câmara dos Deputados, ocorrem ações de cunho assistencial, ações de arrecadação e distribuição de bens e mantimentos para grupos carentes. No entanto, essas ações são fruto de iniciativas individuais, promovidas por um ou alguns servidores das Casas Legislativas. Tanto no Senado como na Câmara, não há o envolvimento, direto, dos órgãos públicos, seja por parte da gestão de pessoas, seja por parte das áreas de sustentabilidade.

Nesse sentido, de modo objetivo, no âmbito do Senado Federal foi indagado aos servidores da área de gestão de pessoas, nos seguintes termos: - *Há envolvimento, coordenação, da gestão de pessoas com as ações sociais que ocorrem no Senado?* A resposta foi bastante direta: - *Institucionalmente, não.* (SF-GP1).

O mesmo resultado foi verificado na Câmara dos Deputados, tanto em relação à gestão de pessoas como à área responsável pelas ações de sustentabilidade:

As ações acontecem mas, da mesma forma que no Senado, não tem uma participação direta da gestão de pessoas.

(CD-GP2)

No caso do Tribunal Superior Eleitoral, as ações de responsabilidade social da instituição realizam-se sob a coordenação da gestão de pessoas, com forte integração entre as iniciativas de cunho social e o corpo funcional. Neste sentido, são exemplos no âmbito do TSE, coordenados pela gestão de pessoas, que foram citados na entrevista, dentre outros: a) Programa de ressocialização de presos, com atualmente quatro participantes, que se encontram em regime semi-aberto e trabalham durante o dia no TSE; b) Programa de jovens aprendizes, em parceria com o CESAM; c) Promoção de campanhas para arrecadação e distribuição de bens, como a campanha do agasalho, com pontuações para as diversas áreas que fazem a arrecadação e entrega de troféu para aquelas que mais contribuem; d) Existência de uma escola solidária, com

cursos para os terceirizados e seus dependentes, dados pelos servidores do TSE, de forma voluntária, mas cuja participação pode gerar benefícios não-pecuniários ao servidor (critério para desempate em processos de seleção para bolsa de idiomas, cursos de pós-graduação, etc). A seguinte fala está relacionada especificamente à escola solidária:

A gente tem uma escola, que é a escola solidária, onde há varios cursos para os terceirizados. Esses cursos são dados pelos servidores, de forma voluntária. (...) É feito um levantamento das necessidades; em função disso, é elaborado um edital e os servidores se habilitam para dar os cursos. Neste ano, haverá curso de redação. (...) Há entrega de certificado para o servidor que participa dando o curso e isso pode ser usado como pontuação (...).

(STE1)

Este fato pode estar relacionado com uma visão sobre sustentabilidade, por parte da área de gestão de pessoas no TSE, que inclui várias dimensões. Neste sentido, na resposta sobre o conceito de sustentabilidade formulada à entrevistada do TSE, a governabilidade foi destacada, havendo referência à sigla em inglês ESG, de *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança):

Quando você me fala em sustentabilidade, eu penso não só na sustentabilidade no sentido ambiental, no sentido social; eu penso na diversidade, penso mais nessa coisa do ESG, até; de meio ambiente, do social, do ambiente e da governança, também. Eu penso muito nessa nova “siglasinha” que está aí, que eu penso que faz todo o sentido, essa coisa do ESG, que traz um pouco da governança.

(STE1)

Deste modo, pode-se concluir que, para os servidores que atuam diretamente com o tema sustentabilidade, há claro entendimento de que a dimensão social faz parte do conceito de sustentabilidade. O mesmo ocorre no âmbito do TSE, para a área de gestão de pessoas, tanto em termos abstratos como na prática existente no órgão. Já no âmbito do Legislativo, existe a percepção de que o tema é relevante, mas não há envolvimento usual da área de gestão de pessoas, embora existam relatos de ações pontuais, especialmente no que tange às questões de acessibilidade. Essas ações pontuais, por representarem ações conjuntas com a área de sustentabilidade, serão abordados no próximo tópico.

5.3 Sustentabilidade e Gestão de Pessoas

No Legislativo, existe alguma integração e algumas ações realizadas em parceria entre as equipes de sustentabilidade e gestão de pessoas. É interessante constatar que, de acordo com o olhar da área de sustentabilidade, a possibilidade e, mais, a necessidade de integração com a gestão de pessoas é forte. Quando indagado sobre a existência de interações do Núcleo de

Coordenação de Ações Socioambientais com a Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal, a resposta, por parte da área de sustentabilidade, foi a seguinte:

Sem dúvida. Um dos temas tratado nos três planos é a questão da qualidade de vida no trabalho. Quando se fala neste aspecto, fala-se diretamente do aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos da Casa. Do apoio psicológico, dos ambientes saudáveis para o bem-estar dos servidores. Esses aspectos dizem respeito à política de responsabilidade social de vários setores. O que o NCAS faz é a coordenação. O NCAS executa muito pouco, mas ele monitora esses aspectos e cria um ambiente para que os vários setores conversem entre si para que, ao fim, tenhamos as políticas implementadas da forma mais eficiente possível.

(SF-SUST1)

Por sua vez, sob a perspectiva das áreas de gestão de pessoas, a interação entre sustentabilidade e gestão de pessoas, em especial no que tange às equipes de qualidade de vida no trabalho, ocorre de modo pontual, não rotineiro. Um exemplo citado na entrevista com um servidor da área de qualidade de vida no trabalho do Senado Federal foi o episódio de uma campanha antifumo, realizada em parceria pela Secretaria de Gestão de Pessoas, por sua equipe de qualidade de vida no trabalho, e o Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais. Essa campanha foi decorrente da proibição de se fumar próximo a lugares fechados, ocasião em que foram instalados fumódromos em alguns pontos do Senado Federal. Além desse exemplo, as seguintes falas são significativas:

Tem algumas interseções. Uma delas diz mais respeito às pessoas com deficiência, pois envolve a qualidade de vida em dois eixos: o de ajudar a pessoa que tenha uma dificuldade de locomoção, por exemplo, ou de adequação ao ambiente de trabalho (por exemplo, pessoas cegas)(...). E aí tem o lado de ajudar a pessoa com deficiência a se adaptar bem ao trabalho; e outra é ajudar as pessoas que não têm deficiências, mas trabalham com pessoas com deficiência (...). [Há outra] iniciativa do NCAS que é uma ação de recepção de pessoas com deficiência eventualmente aprovadas em concurso.

(SF-GP1)

Outro (ponto de intercessão de atuação do NCAS e Gestão de Pessoas) é a pesquisa de clima. Há uma dimensão que trata de ética e estrutura física. Em ética há questões de tratamento diferenciado às pessoas (e aí entra tudo: sexualidade, cor e raça, e também pessoas com deficiência que tem a ver com acessibilidade do NCAS e estrutura física, onde se reportam situações onde pessoas têm dificuldade de se locomover e de estar no Senado). São essas duas questões em que nós temos contato com o NCAS e essas questões de sustentabilidade.

(SF-GP1)

Também foram relatadas interações entre as áreas de sustentabilidade e de gestão de pessoas por meio do envio de informações sobre qualidade de vida no trabalho, da área de

gestão de pessoas para a área de sustentabilidade, embora não tenha sido possível identificar desdobramentos ou a formulação de planos em conjunto das duas áreas em função dessas informações. Pelo que foi possível constatar, trata-se de ações de monitoramento, para fins de elaboração de relatórios que integram iniciativas como o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) ou o Plano de Logística Sustentável do órgão.

Por sua vez, em uma das falas percebe-se que o envolvimento da área de sustentabilidade com questões de qualidade de vida, talvez por serem entendidas como área própria das equipes de gestão de pessoas, não é vista como algo esperado, o que pode, em certa medida, estar relacionado à compreensão da sustentabilidade principalmente (ou até unicamente) sob o prisma ambiental, sem percebê-la em suas várias dimensões:

Tem um relatório de sustentabilidade produzido pela EcoCâmara que, em algum momento, o Plano de Logística Sustentável, tem uma parte relacionada à Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão de Pessoas. Para gente, foi meio que uma surpresa que um dos temas dessa logística sustentável estaria ligada à gestão de pessoas.

(CD-GP1)

Por outro lado, a percepção de que questões relacionadas ao equilíbrio trabalho-família podem ser vistas sob a perspectiva da sustentabilidade surge de modo implícito no seguinte comentário final de uma das entrevistas realizadas:

Quando a gente fala trabalho - equilíbrio - família - sustentabilidade, acho que isso tem muito a ver com valor, crença, princípio, diretriz. Imagina trabalhar em um lugar que não tenha sustentabilidade como valor: o que isso traz para você como exemplo? Não somos seres humanos com compartimentos estanques: sou assim no meu trabalho, mas na minha casa sou uma pessoa diferente.

(STJ1)

Uma visão bastante semelhante foi apresentada na entrevista com o representante da organização do Terceiro Setor, Family Talks:

Falamos de uma dicotomia: vida profissional, vida familiar, mas isso é uma abstração. A pessoa é uma só, a vida é uma só, com diferentes dimensões. Entender assim já ajuda a avaliar a interconexão entre as coisas e também a interdependência. Se a pessoa progride profissionalmente, isso tem impacto em sua vida pessoal e familiar, com todas as consequências positivas que isso traz para vida, não só na parte econômica, mas em termos de desenvolvimento pessoal, maturidade, uma série de habilidades que se adquirem no trabalho, isso enriquece a pessoa e tem reflexos positivos em sua vida, muito além da carreira profissional. E o contrário é verdade. Mas isso às vezes fica explícito só quando ocorre algum problema. Quando a situação familiar está bem, ela potencializa o desenvolvimento pessoal, e isso tem impacto positivo no trabalho.

(FTalks)

O que se depreende da análise desses resultados é que uma visão mais restrita a respeito de sustentabilidade, sobretudo por parte das áreas de gestão de pessoas, atrelando o conceito à dimensão ambiental, pode limitar inovações no Setor Público no que tange à concepção ou estruturação de novos projetos que demandem uma visão em que as várias dimensões da sustentabilidade necessitem estar integradas, em uma abordagem interdisciplinar, conforme preconizado por De Benedicto *et al.* (2020).

Não se trata de uma limitação ou de um aspecto negativo: ao contrário, este ponto pode ser visto, no momento atual, como uma oportunidade para novas abordagens a problemas típicos da gestão de pessoas, que possam se beneficiar do olhar próprio do Pilar Social da Sustentabilidade, com vistas à solução de questões atuais com especial consideração às necessidades das futuras gerações.

5.4 Equilíbrio trabalho-família e apoio aos pais

As respostas recolhidas nesta pesquisa sobre o tema equilíbrio trabalho e família possuem um mesmo resultado: existe, para todos, a percepção de serem as questões relevantes para as organizações em que os servidores entrevistados atuam. Além disso, em razão da pandemia, foi destacado o aumento da atenção às questões pertinentes, uma vez que houve a necessidade de praticamente todos os servidores dos órgãos adotarem a modalidade de teletrabalho, ocasião em que o ambiente físico do lar e o espaço laboral identificam-se. É precisamente neste sentido a seguinte ponderação, realizada no âmbito da Câmara dos Deputados:

Antes, qualidade de vida no trabalho era restrita ao ambiente laboral; agora, qualidade de vida no trabalho diz respeito também ao ambiente da casa do servidor.

(CD-GP1)

No mesmo sentido, uma das falas, relativa ao Senado Federal, é ilustrativa:

Antes da pandemia, 90% dos casos que os psicólogos atendem no Senado são questões de trabalho. Não necessariamente equilíbrio trabalho-família, especificamente. Mas depois da pandemia, não como política específica sobre o assunto, mas naturalmente as questões começaram a surgir e houve atendimentos onde o assunto surgiu. Por exemplo, dificuldades de conciliar os horários, como por exemplo ter uma reunião às 11h, mas nesse horário ter que preparar o almoço para o filho.

(SF-GP1)

A possibilidade de se adotar uma perspectiva baseada na sustentabilidade no que tange ao equilíbrio trabalho-família foi destacado particularmente na seguinte fala, quando foi

formulada a pergunta sobre a percepção da pessoa entrevistada sobre o tema geral equilíbrio trabalho-família:

É importantíssimo! Você conseguir desempenhar bem as suas funções no seu trabalho, ter um ambiente saudável dentro de casa, para poder, talvez, envelhecer com qualidade de vida, ter saúde; porque essa problemática toda (depressão, problemas familiares, problemas no trabalho que te trazem infelicidade, problemas de autoestima no próprio ambiente de trabalho), isso tudo acaba colaborando para que a gente não tenha um ambiente, considerando todas as dimensões, que seja sustentável.

(STJ1)

A necessidade de algum tipo de apoio institucional, por ocasião do nascimento de um novo filho, também foi reconhecida pelos profissionais da área de gestão de pessoas. A preocupação com o tema está bastante presente em todas as áreas de gestão de pessoas entrevistadas.

A esse respeito, na Câmara dos Deputados foi ressaltado a existência de um programa de preparação para a maternidade e a paternidade:

Tem um programa para gestante, que fala sobre nutrição, pós-parto, nutrição. É um programa para a mãe e para o pai, sejam os dois da Câmara ou não. Basta que um do casal seja da Câmara, pai ou mãe, que os dois podem participar.

(CD-GP2)

E, com foco próprio na formação dos pais (homens):

A gente também promove palestra sobre paternidade participativa. Realizamos um evento, pelo menos uma vez por ano, trazendo geralmente um psicólogo, o Daniel, que faz esta palestra falando da importância do pai. Porque se a gente quer equidade, a gente precisa trabalhar com mulheres e com homens. As pesquisas indicam que esse papel tem um peso muito grande para a mulher.

(CD-GP1/CD-GP2)

No Senado Federal, houve destaque para a construção de fraldários, realizado durante o período da pandemia, destinados não apenas às mães e aos pais servidores, mas a todas as pessoas que estejam no espaço físico dessa Casa Legislativa (informações fornecidas pelo entrevistado SF-SUST1).

Em relação ao Tribunal Superior Eleitoral, diversas iniciativas de apoio à primeira infância foram citadas (conforme TSE1): parceria com o Tribunal Superior do Trabalho para utilização de vagas de berçário; implementação do Programa Mãe Nutriz; curso de parentalidade, com foco no pai. Ao se referir a esse curso voltado para pais, o enfoque dado à importância do exercício de seu papel, como titular de responsabilidades próprias e não

meramente suporte à mãe, como se a responsabilidade pelos cuidados com a criança fosse apenas dela:

Temos um curso de parentalidade, para ajudar o pai nessa divisão de atividades. Não para que ele ajude a mãe, sempre na questão de que ele está dividindo e fazendo essa parentalidade positiva, essa paternidade positiva.

(...)

Ele não está ajudando a mãe. Ele está dividindo uma responsabilidade, que é dele, como progenitor; ele é corresponsável com a mãe, ele não está fazendo um favor, ele não está fazendo uma ajuda.

(TSE1)

Ainda em relação ao Tribunal Superior Eleitoral, foi relatada a realização, em maio do corrente ano, de uma pesquisa sobre “maternidade, teletrabalho e emoções”. Os resultados ficaram prontos recentemente e ainda serão divulgados no órgão, mas já é possível comentar uma de suas conclusões: foi constatado que, com a pandemia, as mães encontram-se bem mais sobrecarregadas, inclusive emocionalmente. Encontram-se “mais ansiosas, em razão de questões da casa, do tempo que se investe na casa” (TSE1). Frisou-se que, de um conjunto de 200 mães, houve 166 participações na pesquisa realizada, o que indica um alto grau de interesse no tema, por parte das servidoras.

Como fruto da pesquisa realizada em maio, a gestão de pessoas do TSE constatou ser oportuno implementar iniciativas que visem a “permitir um melhor balanço entre trabalho e maternidade” (TSE1). Neste sentido, há um conjunto de ações em estudo para apoio à maternidade: “diminuir as cargas horárias das reuniões, estabelecer um *day off*, priorizar a mãe no teletrabalho - o que já acontece atualmente. Se tiver filhos com deficiência, também” (TSE1). Com isso, o que se pretende é “criar uma cultura mais *family friendly*” (TSE1), como pode ser o caso de se priorizar as mães que desejarem, posteriormente, permanecer em teletrabalho. Segundo foi relatado, elas já indicaram preferência por essa modalidade em razão da experiência de teletrabalho vivida durante a pandemia, pois “isso permitiu que elas estivessem mais próximas dos filhos e acompanhassem melhor seus filhos” (TSE1).

Por outro lado, verifica-se que, no Poder Executivo, o apoio à maternidade e à paternidade ainda se encontra aquém da situação encontrada nos demais Poderes, ao menos no que diz respeito à programas de incentivo à amamentação e uma maior participação dos pais na primeira infância:

Na Administração Pública, não há um programa semelhante ao Programa Mãe Nutriz da Câmara e do Senado. Houve nota técnica emitida da Secretaria Nacional da Família, endereçada ao Ministério da Economia, especificamente à área que cuida da gestão de pessoas,

sugerindo algo semelhante, entendendo como muito importante esse apoio à mãe nessa fase da amamentação

(MMFDH2)

Especificamente sobre o apoio institucional aos pais (homens), algumas falas devem ser destacadas:

Eu vejo com muito bons olhos. Primeiro, porque quando a gente fala de masculinidade uma coisa que é muito comum é o pai não participar tanto da criação do filho. Não participar nem no início. Em nossa sociedade, essa função de cuidado do filho é principalmente colocada para a mãe. O pai, quando se envolve, é algo fora da curva.

(...)

Ter essa oportunidade do pai se envolver mais com o filho, eu vejo com muito bons olhos porque isso ajuda ao filho, ou filha; é mais uma pessoa cuidando: crianças precisam de segurança e proteção. E do pai também! Pois ao cuidar do filho, cria um outro viés que é do próprio autocuidado. Os pais acabam por não criar a consciência como entender a importância de cuidar, de cuidar da própria saúde, de se cuidar, de forma geral.

(SF-GP1)

Segue linha semelhante a fala a seguir transcrita, que responde à indagação se o pai possui um papel específico, próprio, no que diz respeito aos cuidados e educação de seus filhos pequenos:

Tenho plena certeza que sim, é um papel importantíssimo, e não só do ponto de vista operacional, de estar realizando atividades dentro de casa, que auxiliem a esposa, que não sobrecarreguem a esposa quando ela está precisando ter mais foco com a criança. Sim, isso é importante, para dividir este conjunto de tarefas domésticas é importante o pai estar mais presente neste momento, por mais que a família tenha uma rede de apoio, contrate alguém ou tenha algum parente que ajude, mas é importante que o pai esteja ali para dar apoio às tarefas e suporte emocional para a esposa, também. Esse é um foco que eu entendo que é importante, mas para além disso, o que eu acho mais importante ainda é a questão da formação de vínculo familiar, que nesta fase em que a criança está se desenvolvendo, ela precisa, do jeito dela, fazer essa leitura de ambiente e entender que ela está em um ambiente de família, que todos estão presentes, que todos estão dando os devidos cuidados, que tem os papéis ali: hora ela está sendo cuidada por uma pessoa, hora ela está sendo cuidada por outra. Eu entendo que ela, já neste início, ela já percebe ali um ambiente acolhedor, essa coisa toda. A formação de vínculo, neste momento, é mais importante. O pai, mesmo que não faça nada estando lá, do ponto de vista de atividade doméstica, ele precisa estar presente no momento em que a criança está formando sua visão de família.

(SF-GP2)

Sobre esta última fala, convém recordar as considerações apresentadas pela pessoa do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos que foi entrevistada nesta pesquisa:

na ocasião, houve destaque para a dimensão das relações humanas no conceito de sustentabilidade; de modo particular, as relações familiares. Este, precisamente, o foco aqui: na fala de SF-GP2, o âmago da questão está na importância do pai para a formação do vínculo com a criança, ou seja, o estabelecimento de relações humanas (no caso, pai-filho) que, para o bem da criança, espera-se que tenha a qualidade de ser estável.

No âmbito do Tribunal Superior Eleitoral, houve, em maio, a publicação da Instrução Normativa nº 3, no Diário de Justiça Eletrônico do TSE de 11/05/2021, com diversas medidas de apoio à maternidade e à paternidade. Dentre elas, na entrevista realizada nesta pesquisa foi destacada a possibilidade de servidores do gênero masculino que adotarem crianças ou adolescentes gozarem de licença pelo período de 180 dias. Durante a entrevista, foi mostrada notícia interna do TSE com destaque às considerações de um servidor do órgão que, juntamente com sua esposa, adotaram dois irmãos. Segundo o servidor do TSE, pai adotivo, trata-se de um grande avanço, que “irá facilitar e muito a adaptação das crianças e dos pais às novas rotinas, além do fortalecimento dos laços afetivos”. Ainda segundo as considerações do servidor do TSE, com base em sua experiência pessoal, “é pelas figuras paterna e materna, nesse período de adaptação, que as crianças vão extrair o mais necessário ao surgimento de uma família: amor, respeito, valores e limites”.

Quanto a possibilidades concretas de implantação, em futuro próximo, de algum novo apoio institucional à paternidade, houve destaque a duas iniciativas, uma no Senado Federal e outra na Câmara dos Deputados.

No Senado Federal, já houve estudo e há processo administrativo constituído para tratar do assunto, o qual poderá, oportunamente, ser apresentado para discussão no âmbito da Comissão Diretora (conjunto de Senadores que compõem a Mesa do Senado e é responsável, em última instância, pela gestão do órgão):

No âmbito do Senado Federal há uma proposta em estudo, conduzida pela equipe do Programa Pró-Equidade. Da mesma forma que existe uma redução da carga horário para mães no Programa Mãe Nutriz, a proposta é que o mesmo ocorra para pais, durante um certo período.

(SF-GP2)

Na Câmara dos Deputados, a proposta concreta de apoio institucional aos pais diz respeito à instituição da modalidade de teletrabalho prioritariamente para aqueles que estejam com filhos na primeira infância:

A gente atualmente trabalha com teletrabalho provisório, mas a intenção, também, é instituir, como prioridade, e até por uma questão de equidade,

as lactantes, as gestantes, e também os pais com crianças pequenas, pelos primeiros seis meses de vida

(CD-GP2)

No que diz respeito à percepção de que o apoio institucional à paternidade, especialmente por ocasião do nascimento de um novo filho, possa contribuir para a equidade de gênero, nos termos da Meta 5.4 do ODS 5, há algumas falas que devem ser citadas:

Sim, entendo que algumas ações que envolvam os homens podem contribuir para a equidade de gênero, para a escalada da mulher para o ambiente profissional. Ela pode se perceber um pouco mais descolada de ter que exercer seu papel feminino no ambiente doméstico, sabendo que o homem estará lá, atendendo às necessidades do lar.

(SF-GP2)

Sim, com certeza, com certeza, ele é fundamental nessa questão da equidade. A gente fala muito dessa mãe que está nesse trabalho que é considerado um trabalho não produtivo, esse trabalho da casa, mas é exaustivo.

(TSE1)

Deste modo, no entendimento das pessoas entrevistadas, o apoio à paternidade pode contribuir para a equidade de gênero, sendo percebido como possibilidades benéficas tanto ao homem como à mulher, mãe. É interessante destacar que este apoio ao homem é visto de modo peculiar por uma das pessoas entrevistadas (TSE1, fala transcrita anteriormente) como algo que lhe é próprio: o exercício da parentalidade, de modo específico pelo homem, dever este que lhe cabe em primeira pessoa, não sendo o cumprimento de deveres no âmbito do lar um “apoio à mulher”, como se a responsabilidade fosse apenas dela: ao contrário, houve ênfase na existência de uma missão própria do pai, homem, que deve ser por ele exercida.

Embora esteja fora do escopo do presente trabalho sugerir ou analisar alterações legislativas, deve-se registrar que em duas entrevistas foram abordadas questões relacionadas à licença parentalidade, uma realidade em outros países e atualmente em discussão no Congresso Nacional:

Quando a gente estuda a questão em outros países, verificamos que a licença parental traz um resultado, na prática, muito mais efetivo na questão de equilíbrio: pai e mãe trabalhando juntos na criação de seus filhos. Acho que isso seria o ideal, pois não adianta conceder vários “benefícios” às mulheres, para que fiquem o tempo todo em casa, se queremos o envolvimento do pai.

(...)

Isso é mais interessante pois assim você envolve o homem no fazer, no cuidar.

(CD-GP2)

Há um grupo de Trabalho da Primeira Infância, da Câmara dos Deputados, trabalhando com o apoio técnico do Family Talks, sobre uma

proposta de licença parental, como uma forma de oferecer um benefício maior aos pais.

(...)

Na ocasião, a Secretaria Nacional da Família se manifestou pela pertinência de que seja, de fato, discutida a licença parental, tendo em vista a questão do desenvolvimento da criança e possibilitando uma maior participação do pai nos cuidados com a criança.

(MMFDH2)

Por fim, embora este apoio institucional ao pai seja visto como uma possibilidade desejável, não se constatou, de modo espontâneo, uma correlação entre este apoio organizacional e a compreensão de ser parte do pilar social da sustentabilidade. (nem tampouco como importante para atingir a meta 5.4 do ODS 5) Somente após indagados sobre esta perspectiva ocorreu o reconhecimento de que tais ações podem, sim, ser classificadas como iniciativas voltadas à sociedade, como um todo, com vistas às gerações futuras, concretizando-se no apoio à formação dessas crianças, filhos dos servidores, que não são propriamente parte integrante dos órgãos públicos, mas de algum modo estão relacionados e são afetados por estas organizações, por intermédio de seus pais.

5.5 Equilíbrio trabalho-família: cursos de formação gerencial

Um ponto que surgiu espontaneamente em diferentes entrevistas foi a conveniência de se abordar questões sobre equilíbrio trabalho-família nos cursos de formação gerencial existentes nas organizações. Trata-se de atividades já estruturadas em vários órgãos e que periodicamente são aperfeiçoadas, com novos conteúdos incorporados conforme necessidades concretas são percebidas. Esta possibilidade foi citada como algo relevante por profissionais da Câmara dos Deputados e do Superior Tribunal Eleitoral:

A gente tenta trabalhar com os gestores, no programa de liderança, para que eles olhem isso com um olhar empático.

(TSE1)

Todas essas questões têm que ser trabalhadas em capacitação de gestores também. O gestor tem que desenvolver uma gestão um pouco mais empática, principalmente neste momento.

(CD-GP2)

Trabalho remoto exige, sim, um desenvolvimento de capacidades interpessoais ainda mais aguçado do que no presencial.

(CD-GP1)

Treinar o olhar dos gestores para essas questões é importante. Agrega muito valor para a equipe e para o próprio trabalho. Se você tem um olhar diferenciado para o servidor em uma hora em que ele precisa, ele também irá dar um retorno para a instituição depois.

(CD-GP1/CD-GP2)

Não se trata de ter gestores permissivos. Mas de ter empatia! Saber reconhecer situações.

(CD-GP2)

Sobre a necessidade de trazer o tema à discussão, de sensibilizar os gestores, que serão as pessoas em contato direto com os pais e as mães:

A forma que a gente achou para trazer isso foi inserir essas questões no Programa de Desenvolvimento de Líderes.

(TSE1)

Nos termos relatados pela entrevistada do TSE, *conceber planos e estabelecer diretrizes ajuda*, mas quem estará lidando diretamente com as equipes e suas peculiaridades, na ponta, serão os gestores. Neste sentido, eles devem ser capazes de perceber e lidar com diferentes situações e necessidades dos servidores com os quais interagem, sendo uma formação sobre questões relacionadas ao equilíbrio trabalho-família um tema relevante e que tende a ser cada vez mais importante, em razão das novas possibilidades decorrentes da pandemia e da implantação da modalidade do trabalho à distância como uma realidade permanente em alguns setores.

5.6 Desafios para implantação de programas de apoio à paternidade

Outro tema que surgiu, espontaneamente, em três diferentes entrevistas foi o da existência de certos desafios para a efetiva promoção de ações que possam significar apoio institucional à paternidade.

O primeiro desafio diz respeito à necessidade de apresentação, às principais autoridades dos órgãos federais (parlamentares integrantes da Comissão Diretora, no caso do Poder Legislativo; e Presidentes de tribunais superiores, no âmbito do Judiciário), bem como à imprensa e à opinião pública, de forma geral, de inovações na gestão de pessoas de forma transparente e muito bem fundamentada, para se evitar ou minimizar interpretações equivocadas e prejuízos à imagem das instituições. Neste sentido, a seguintes fala, comentando sobre a implantação de alguma medida de apoio organizacional à paternidade:

Poderia haver um protagonismo maior em relação ao tema, mas vejo um avanço lento, a pequenos passos, medindo os impactos políticos e de imagem das ações. Há muita cautela em relação a essas ações.

(SF-GP2)

No mesmo sentido, ao cogitar propor a ampliação da licença-paternidade de 20 dias para um mês, a questão não se mostrou viável para ser analisada em profundidade no âmbito do TSE, dentre outras razões pela consideração de que uma iniciativa deste tipo “poderia cair mal na sociedade”, conforme alertado por algumas pessoas da equipe técnica (TSE1). No que pese o

desejo e a consciência de que há espaço para inovações na gestão de pessoas no Setor Público, uma limitação que se apresenta é a necessidade de se preservar a imagem da instituição em um contexto muitas vezes hostil a qualquer diferenciação entre mecanismos já existentes e consolidados:

A gente sempre cai nessas questões: o Executivo não faz isso, ninguém no Judiciário faz isso, a gente vai sair na frente fazendo isso?

(TSE1)

Outro desafio identificado foi uma questão cultural predominante na sociedade brasileira: já aceitamos uma maior participação e até protagonismo feminino no universo laboral; mas se considera de modo tímido e ainda incipiente que ao homem, ao pai de família, também existe um dever, uma responsabilidade própria, de dedicação às atividades do lar, incluindo os cuidados com seus filhos e um envolvimento mais efetivo em sua educação e amparo, especialmente em momentos que requerem maior atenção, como por ocasião de doenças e acompanhamento de saúde. As falas a seguir dão pistas para este entendimento:

Quando se fala em equidade, a gente pensa muito na mulher, e às vezes não refletimos em outros pontos.

(...)

É tão natural, para a gente, e a gente que é mãe, e acaba assumindo mesmo mais (os cuidados com as crianças), é tão natural para a gente achar que a mulher tem mais obrigação com a criança do que o pai, assim é tão cultural isso, tão forte, tão arraigado em nossa cultura... eu acredito que tenha culturas em que não seja assim, mas na nossa é muito, ainda. São várias reflexões que estas questões trazem.

(CD-SUST3)

Eu vejo com muito bons olhos. Primeiro, porque quando a gente fala de masculinidade uma coisa que é muito comum é o pai não participar tanto da criação do filho. Não participar nem no início. Em nossa sociedade, essa função de cuidado do filho é principalmente colocada para a mãe. O pai, quando se envolve, é algo fora da curva.

(SF-GP1)

(Sobre questões envolvendo diversidade e a paternidade)

A gente precisa trazer esses indicadores para mesa, traçar isso como objetivo estratégico, isso precisa estar dentro de um plano estratégico, precisa estar dentro de uma intenção real da organização, de fazer essa mudança de cultura.

(TSE1)

Promover mudanças culturais não é uma tarefa simples. Mas pode ser uma missão necessária, se houver o propósito de se construir uma sociedade mais justa e solidária, a começar, na esfera federal, com aqueles que estão mais diretamente relacionados às organizações do Setor Público: os próprios servidores e suas famílias.

As políticas de apoio à paternidade no Brasil são um caso importante para compreendermos as mudanças culturais já ocorridas e constatarmos as dificuldades encontradas no processo. Há dois marcos importantes que devem ser considerados: em primeiro lugar, a aprovação, na Assembleia Nacional Constituinte, de uma emenda aditiva que possibilitaria a ampliação da licença paternidade para 8 dias. Até então, a licença paternidade era de apenas um dia.

O fato da licença prevista na Consolidação das Leis do Trabalho ser tão reduzida demonstra a absoluta falta de compreensão da importância e necessidade da presença do pai junto à mãe e seu filho em seus primeiros dias de vida. Até 1988, pode-se afirmar que a sociedade esperava, do pai, simplesmente que ele providenciasse o registro civil da criança, e nada mais. Esta é a sinalização dada pela legislação então em vigor.

Quando se analisa o processo que resultou na atual licença paternidade de 5 dias, estabelecida nas Disposições Transitórias da Constituição Federal de 1988, verifica-se que a proposta de ampliação da licença, de um para oito dias, apresentada pelo Deputado Constituinte Alceni Guerra, foi diversas vezes recebida com chacota, em vários momentos do processo legislativo. Isso ocorreu, inclusive, por ocasião de sua apreciação pelo Plenário, por parte dos deputados e do próprio Presidente da Assembleia Nacional Constituinte, Deputado Ulysses Guimarães. Graças à atuação do autor da proposta, no Plenário, relatando casos por ele vivenciados quando atuando como médico, houve a aprovação em primeiro turno, um fato que se configura como um dos marcos históricos no Poder Legislativo.

Mas mesmo após a aprovação emocionante em Plenário, em primeiro turno, houve ainda forte oposição por vários grupos de parlamentares, o que resultou em acordos para que, ao final, a licença paternidade não constasse no dispositivo principal (artigo 7º, dos direitos sociais), mas somente nas disposições transitórias da Constituição Federal – situação que permanece até hoje, embora tenha havido tentativas de se aprovar legislação específica que tratasse de modo adequado a licença em questão. A iniciativa melhor estruturada resultou no Estatuto da Primeira Infância, Lei nº 13.257, de 2016, com possibilidade de ampliação dessa licença no contexto do Programa Empresa Cidadã, para 20 dias (5 dias da Constituição e mais 15 dias de prorrogação da licença).

Como se percebe, o contexto no qual as políticas de apoio à paternidade estão inseridas precisa ser considerado a partir da compreensão da cultura dominante em nossa sociedade. As mudanças podem e devem ser buscadas, mas a experiência demonstra que somente ocorrem a partir de ações que busquem a convergência de fatores já assimilados pela sociedade. Neste

sentido, a sustentabilidade pode proporcionar instrumentos que sejam adequados, a partir de uma visão de atendimento às necessidades atuais, sem deixar de considerar as futuras gerações.

6. Considerações Finais

A presente pesquisa identificou a percepção de servidores que atuam com gestão de pessoas e com sustentabilidade em alguns órgãos públicos sobre a inserção do equilíbrio trabalho-família dentro da sustentabilidade, em particular as políticas voltadas ao homem como apoio à primeira infância.

Verifica-se que as políticas de apoio à paternidade são consideradas importantes para os órgãos públicos federais, podendo contribuir para a equidade de gênero (Meta 5.4 do ODS 5). Foram identificadas iniciativas já existentes que visam a implementar políticas específicas para os pais, inseridas nesse contexto. Em relação aos profissionais de gestão de pessoas, à exceção do Triunal Superior Eleitoral, não existia, antes das entrevistas, a percepção de que essas políticas estão relacionadas ao pilar social da sustentabilidade. Uma vez abordado o tema, foi identificada boa receptividade para se considerar como objetivo maior dessas políticas o cuidado com as gerações futuras, como parte da responsabilidade social do órgão em relação a seus servidores, que constituem seu público interno.

Foram identificados dois desafios à implantação das políticas de apoio à paternidade nos órgãos públicos. Em primeiro lugar, o fato de que inovações na gestão de pessoas no setor público são objeto de interpretações muitas vezes equivocadas pela opinião pública, sendo necessário agir com cautela para evitar desgastes à imagem das instituições. Este fato, se não for adequadamente equacionado, pode impedir que estas inovações sejam, de fato, implementadas. O segundo desafio refere-se a uma questão cultural no contexto brasileiro: o não reconhecimento da participação do homem nas atividades do lar como um aspecto importante em nossa sociedade, em descompasso quanto aos conhecimentos advindos das pesquisas sobre a primeira infância. Na verdade, um maior envolvimento do pai na atenção a seu filho deveria ser valorizado e apoiado pelas organizações, para que seja possível caminhar em direção a uma mudança cultural. No momento, permanece a concepção de que o lar, incluindo a atenção e cuidado com os filhos, é um espaço tipicamente feminino e, além disso, impróprio para os homens.

Por fim, considerando que sustentabilidade está relacionada a um olhar sobretudo para as futuras gerações, pode-se afirmar, no caso do apoio à paternidade, que a criança é a própria futura geração; ou seja, é a protagonista da sustentabilidade. Deste modo, é possível concluir que há uma janela de oportunidade para inovações na área de gestão de pessoas a partir de uma

atuação integrada com as áreas responsáveis pela sustentabilidade, especialmente em projetos relacionados ao equilíbrio trabalho-família.

Referências

ALMEIDA, S.; PEREDA, P.; FERREIRA, R. Custos da ampliação da licença-paternidade no Brasil / Costs of the extension of the paternity leave in Brazil / Los costos de la ampliación del permiso de paternidad en Brasil. **Revista Brasileira de Estudos de População**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 495–516, 2016. DOI 10.20947/s0102-30982016c0003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbepop/a/C4BRKdByN9KRZ5RkWtKbnXM/?format=html#>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

ARRUDA, M. C. C. de; RAMOS, J. M. R.; WHITAKER, M. do C. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BARHAM, D. E. J.; VANALLI, A. C. G. Trabalho e família: perspectivas teóricas e desafios atuais / Work and family: theoretical perspectives and current challenges. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 47–59, 2012.

BARR, Marcia Álvaro (Org.). **Comissão da Primeira Infância: 11 anos de Audiências Públicas sobre a Primeira Infância**. Brasília, Senado Federal, Comissão de Valorização da Primeira Infância e Cultura da Paz, 2018. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/handle/id/555114>>. Acesso em: 28 maio 2021.

BENTO, R. I. S. **As políticas organizacionais de conciliação como preditoras do equilíbrio trabalho-família e da satisfação no trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora, Portugal, 2017. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20893/2/Dissertac%cc%a7a%cc%83o-RuteBento_VERSAOFINAL.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2019.

CALDAS CAMPANA, N. T.; MENDES DOS SANTOS, C. V.; CRISTINA GOMES, I. De quem é a preocupação primária? A Teoria Winnicottiana e o cuidado parental na contemporaneidade. **Revista Psicologia Clínica**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 33–53, 2019. DOI 10.33208/PC1980-5438v0031n01A02.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008. DOI: 10.1590/S0080-21072008000400001. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44483>. Acesso em: 25 maio. 2021.

CORRÊA FILHO, Laurista; DIDONET, Vital. **Primeira Infância: Prioridade Zero**. Coletânea de artigos da Comissão de Valorização da Primeira Infância. Brasília, Senado Federal, 2008. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/programas/primeira-infancia/artigos/artigos-ano-2008/primeira-infancia-prioridade-zero-laurista-correa-filho-e-vital-didonet-ano-2008>>. Acesso em: 28 maio 2021.

DE BENEDICTO, S. C.; SILVA FILHO, C. F.; GEORGES, M. R. R.; FERRARI, V. E. Sustentabilidade: um fenômeno multifacetário que requer um diálogo interdisciplinar. **Sustentabilidade: Diálogos Interdisciplinares**, v.1, e205158, 2020. Disponível em:

<<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/sustentabilidade/article/view/5168/3103>>. Acesso em: 25 maio. 2021.

FROEHLICH, Cristiane. **O desenvolvimento da capacidade de inovação para alavancar a sustentabilidade empresarial: estudos de caso na Arteccla e no Hospital Mãe de Deus**. 2014. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, RS, 2014. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4301>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

FROEHLICH, Cristiane. Sustentabilidade empresarial com foco social em uma indústria do segmento químico. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 69–88, 2020.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HOLLANDA, P. P. T. M. de. **Antecedentes e consequentes do conflito e do enriquecimento trabalho-família: um estudo longitudinal multinível**. Tese de doutorado, PPGA/FACE, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32646/1/2018_PedroPauloTe%C3%B3filoMagalh%C3%A3esdeHollanda.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019

KOCHELMANS, J. J., Why interdisciplinarity?, in **In Interdisciplinarity and higher education.**, J.J. Kockelmans, Editor. The Pensylvania State University Press: London, 1979.

MARTINS, C. A.; ABREU, W. J. C. P. de; BARBIERI, M. do C. Regresso ao trabalho: vivências conflituantes no exercício do papel parental. **Revista de Enfermagem Referência**, n. 3, p. 74-74, 2015. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/39630/1/Regresso%20ao%20trabalho_viv%C3%A2ncias%20conflituantes%20no%20exerc%C3%ADcio%20do%20papel%20parental.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MARTINS, C. A.; ABREU, W. J. C. P. de; FIGUEIREDO, M. do C. A. B. O sofrimento do regresso ao trabalho após a licença parental / Suffering from returning to work after parental leave / El sufrimiento del regreso al trabajo después del permiso parental. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, [s. l.], n. spe2, p. 69–77, 2015.

OLIVEIRA, Margarida Macedo. **A licença parental e a mulher no mercado de trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2020. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20941>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

PICCININI, C. A.; SILVA, M. R.; GONÇALVES, T. R.; LOPES, R. C. S. Envolvimento paterno aos três meses de vida do bebê / Fathers' involvement during the baby's third month. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 303–314, 2012.

RICHARDSON, Dominic; DUGAROVA, Esuna; HIGGINS, Daryl; HIRAO, Keiko; KARAMPERIDOU, Despina; MOKOMANE, Zitha; ROBILA, Mihaela. **Families, Family Policy and the Sustainable Development Goals**. Innocenti Research Report, UNICEF Office

of Research. Innocenti, Florence, 2020. Disponível em: <<https://www.unicef-irc.org/publications/1092-families-family-policy-and-the-sustainable-development-goals.html>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

ROCHA, Suyene Monteiro da; ROCHA, Renata Rodrigues de Castro; BIAZOTTO, Pedro Donizete; LEITE, André Henrique Oliveira. Sustentabilidade na Administração Pública. **Revista ESMAT**, [s. l.], v. 8, n. 11, p. 105–120, 2017.

ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N. Análise de conteúdo. **Revista Brasileira de Marketing**, Vol. 13, n. 4, p. 39-48, 2014.

SOUZA FILHO, T. A. S. *et al.* Sustentabilidade Socioambiental e os Stakes na Cadeia Produtiva da Castanha-da-Amazônia. *In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD*, 2014, Porto Alegre, **Anais [...]** Porto Alegre, UFRGS, 2014. *Apud*: FROEHLICH, C. Sustentabilidade empresarial com foco social em uma indústria do segmento químico.